



Forschung • Entwicklung • Transfer

Nürnberger Hochschulschriften
Nr. 7

Klaus Schellberg

Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der
Entwicklung des Sozialmanagements

2016

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Schellberg

Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements

Nürnberg, 2016

Management wird in Organisationen dann zum Thema, wenn Steuerungsprobleme auftreten. Die treten in der Regel dann auf, wenn nicht mehr alles möglich ist – also Knappheit herrscht an Geld, an Zeit, an Personal, an Kunden, an Standorten. In dieser Situation befand sich die Soziale Arbeit in den 70er Jahren. Nach einem großen Expansionsschub, bedingt durch das Arbeitsfördergesetz (AFG), das die aktive Arbeitsmarktpolitik forciert hatte und durch die „Ära Brandt“, die stark auf sozialen Ausgleich und soziale Sicherung ausgerichtet war, war eine enorme Zunahme der Zahl der beschäftigten Sozialarbeiter/innen und der Organisationen die Folge (Seithe, 2012 S. 45). Diese Expansion war auch ein Ausdruck der Rolle des Staates, der als Ziele nicht nur soziale Gerechtigkeit, sondern auch Wohlfahrt und Wohlergehen der Bürger sah (Maier, 2010 S. 428).

Dies wandelte sich in den ausgehenden 70er, und insbesondere in den 80er Jahren. Durch die Diskussion über die zunehmende Staatsverschuldung kamen der öffentliche Sektor und damit die hiervon abhängige Soziale Arbeit zunehmend unter einen Einsparungsdruck. Dazu kam eine Ernüchterung über die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand an sich. Die private Initiative und die Entscheidungsfreiheit gewann wirtschaftspolitisch (Rogall, 2013 S. 101), aber auch im sozialpolitischen neue Bedeutung. Es wurde über einen Rückzug des Staates diskutiert, um die Hemmnisse für eine Entfaltung der Marktdynamik zu beseitigen (Bäcker, 1989 S. 35). Stichworte wie Deregulierung oder Privatisierung wurden als Lösungen für die wirtschaftlichen Probleme, aber auch für eine bessere staatliche Leistung angesehen. Neben der Kostenentwicklung in der Arbeitsmarktpolitik und der Rentenversicherung wurden insbesondere die Gesundheitsausgaben diskutiert, was auch zu Reform- und Konsolidierungsgesetzen führte (Lampert, 2007 S. 113).

Gleichzeitig setzte in der öffentlichen Verwaltung die Suche nach Reformkonzepten an. Im Mittelpunkt standen dabei insbesondere die Fragen nach verbesserten Steuerungssystemen, die einerseits eine höhere Steuerung durch die politischen Gremien, andererseits eine höhere Effizienz der Aufgabenerfüllung ermöglichen sollte. Die Carl Bertelsmann-Stiftung führte dazu zahlreiche internationale Beispiele ein (Bertelsmann-Stiftung, 1993). In Deutschland standen im Mittelpunkt die Abkehr von einer ausgabenorientierten Steuerung anhand eines Haushaltsplans und die Einführung von neuen finanzwirtschaftlichen Steuerungssystemen. In dieser Zeit wurde intensiv Verwaltungscontrolling (Lüder, 1993 S. 265 – 271) und Lean Management im Sozialbereich (Tegethoff, 1995 S. 132 – 149) diskutiert.

Im Sozialbereich wurde dies begleitet durch eine Wiederbelebung der Diskussion um eine ganzheitliche Betreuung und Aufgabenerledigung. Die Nachteile der Spezialisierung auf einzelne Ämter (im öffentlichen Bereich) oder Angebote sollte wieder stärker durch

Sozialraumorientierung (Kühn, 1994 S. 100) aufgehoben worden. Fachlich wurde die Lebensweltorientierung als Handlungsmaxime formuliert, die sich dann auch durch den Achten Jugendbericht der Bundesregierung durchzog. (Bundesregierung, 1990)

Diese Entwicklungen forderten in den Organisationen der Sozialen Arbeit an allen Stellen eine höhere Eigenverantwortung und dezentrale Steuerung. Es konnte nicht mehr davon ausgegangen werden, dass der Staat alles „richtet“ und insbesondere finanziert. Es war notwendig, die Ressourcen eigenständig im „Sozialbereich“ zu steuern. Die bisher existierenden „Managementleitfäden“ für die Soziale Arbeit waren aber nahezu komplett auf Verwaltungshandeln in einem klassischen Verwaltungskontext ausgerichtet¹. Es blieb eine Lücke des Steuerungswissens bei freien Trägern und verwaltungsferneren Organisationen, die nicht nur die rechtlichen Fragen, sondern gerade auch Fragen der Personalführung, der Kundenorientierung und der finanziellen Fragen umfasste. Überlegungen zu einer systematischen Führung, wenngleich sie nicht „Management“ genannt, waren selten. So bot beispielsweise der „Leitfaden zur wirtschaftlichen Führung diakonischer Werke und Einrichtungen“ (EKD, 1991) ein umfassendes Kompendium der Betriebswirtschaft von Sozialunternehmen.

Als Vordenker des Sozialmanagements trat hier Müller-Schöll (Müller-Schöll, 1983) auf. Er begründete hier noch sehr grundsätzlich die Notwendigkeit von Managementsprache aber auch bereits von Dienstleistungsorganisationen (Müller-Schöll, 1983 S. 7). Sein Fokus lag auf der Frage der zielorientierten Führung und Kommunikation. So fanden sich hier die Definitionen von Zielen, Methoden der Zielhierarchisierung, die Planungstechnik. Im Mittelpunkt standen dabei immer wieder das Teamdenken und die Kommunikation in Teams sowie die Frage der Wahrnehmung von Führung. Die Frage der Selbstsorge der Führungskraft kam dabei nicht zu kurz – der erste Abschnitt des Buches behandelt Meditation. Dieses Buch führte den Sozialmanagementbegriff im Sozialbereich auf breiter Basis ein und kann als erstes „Sozialmanagementlehrbuch“ in Deutschland angesehen werden. Die Wirkung dieses Buches hat im Hinblick auf die intensive Beschäftigung mit Zielformulierung und zielorientiertem Handeln noch Aktualität.

Im Krankenhausbereich und damit auch in der Pflege, gab es seit den 80er Jahren eine Beschäftigung mit Managementfragen des Krankenhauses, die auch betriebswirtschaftliche Fragen umfasste. So gab es bereits 1978 ein Klinikmanagementplanspiel (1978). Unter dem

¹ Vgl. etwa (Gastiger, 1968), (Flamm, 1967) oder (Maas, 1991)

Eindruck der Einsparungen im Gesundheitswesen und dem Gesundheitsstrukturgesetz 1993 (Jungmann-Ginkel, 1993 S. 109 ff.) entstanden Anfang der 90er Jahre zahlreiche Werke zum Management und zur Betriebswirtschaft im Krankenhaus². Im Gesundheitswesen wurden überhaupt einige Entwicklungen vorweggenommen, die sich später im weiteren Sozialbereich auch zeigen sollten, wie etwa die Abschaffung des Selbstkostendeckungsprinzips, die leistungsbezogenen Entgeltsysteme oder der Wettbewerb unter Anbietern. Freie Träger hatten sich durchaus dem Managementdenken im Krankenhausbereich geöffnet. Die Übertragung auf andere Felder, Einrichtungen und Dienste schien jedoch nur sehr begrenzt zu erfolgen.

Anfang der 90er Jahre wurden in der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (dem heutigen „Public Management“) durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle wichtige Impulse gesetzt. 1993 wurde das „Neue Steuerungsmodell“ vorgestellt (KGSt, 1993), wonach in den Verwaltungen Produkte beschrieben werden sollten, Budgets anhand der geleisteten Produkte zur Verfügung gestellt werden sollten. Zwischen Politik und Verwaltung sollte es einen Aushandlungsprozess („Kontraktmanagement“) geben, unterstützt durch Personalentwicklung und Controlling. Begleitet wurde dies von Überlegungen zu einem neuen Budgetierungssystem (KGSt, 1993). Erstmals modellhaft übertragen wurde dieses Neue Steuerungsmodell nicht etwa für ein Bauamt oder städtische Betriebe, sondern für die Jugendhilfe (KGSt, 1994).

Dieser Bericht kann durchaus als „Big Bang“ des Sozialmanagements bezeichnet werden – an ihm wurde einerseits deutlich, dass es um eine grundlegende Neuorientierung ging, andererseits wurde auch deutlich, dass sich die Soziale Arbeit den Steuerungsanforderungen nicht entziehen konnte. „Ein neues Steuerungsmodell der Kommunalverwaltungen soll implementiert werden, das temporal und qualitativ einen höheren Wirkungsgrad verheißt, als sukzessive und singulär durchgeführte Strategien geplanten sozialen Wandels in den öffentlichen Diensten.“ (Flösser, 1996 S. 57). Bis heute wird das Neue Steuerungsmodell als Begründung für Managementanforderungen herangezogen oder als Inbegriff der Ökonomisierung (Seithe, 2012 S. 121). Die Wirkung des neuen Steuerungsmodells innerhalb der öffentlichen Hand reicht bis in die heutige Zeit, denn jetzt erst wird die Datengrundlage in Form der Doppik für die effektive Anwendung geschaffen. Außerhalb des öffentlichen Sektors bestand die Wirkung des Neuen Steuerungsmodells eher in einer Signalwirkung und im Wandel des grundlegenden Denkens stehen.

² Z.B. (Eichhorn, 1995); (Haubrock, 1997)

Als zweiter großer Einschnitt, neben dem neuen Steuerungsmodell, der dem Managementdenken den Boden bereiten sollte, war die Aufhebung des Kostenerstattungsprinzips im BSHG und des KJHG. Im BSHG war lange Jahre pauschal geregelt, dass freien Trägern die „Kosten erstattet“ werden (BSHG § 93 i.d.F.v. 30.06.1961, BGBl 46/1961). Dies wurde 1994 durch die Hereinnahme der „Grundsätze von Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit“ sowie detailliertere Regelungen zu den Vereinbarungen zwischen öffentlicher Hand und Leistungserbringern deutlich (BSHG § 93 i.d.F.v. 23.03.1994, BGBl 20/1994 Teil I). Es gipfelte in einer Deckelung der Vergütungen auf eine feste Steigerungsrate von höchstens einem Prozent pro Jahr (in den alten Bundesländern) (BSHG § 93 Abs. 6 i.d.F.v. 23.07.1996, BGBl 38/1996 Teil I). Hier wurde für freie Träger deutlich, dass die Reformbemühungen im Sozialbereich wirklich angekommen waren und dementsprechende wirtschaftliche Anforderungen auf sie zukamen.

Das dritte große Ereignis in den für das Sozialmanagement prägenden 90er Jahren war die Einführung der Pflegeversicherung, die sowohl die Gleichberechtigung von Anbietern der Wohlfahrtspflege und privat-gewerblichen Anbietern vorsah, verbunden mit kostenunabhängigen Vergütungen, (relativ) freiem Marktzugang und freiem Wettbewerb. Insbesondere die Pflegebuchführungsverordnung und die leistungsbezogene Abrechnung (etwa von Leistungsmodulen bzw. -komplexen im ambulanten Bereich) führten zu neuen Anforderungen an die Verwaltung der sozialen Einrichtungen. Die Einführung der EDV ermöglichte hier deutliche Rationalisierungspotenziale – und die Suche nach geeigneten EDV-Programmen für den Sozialbereich beherrschte vielfach die Diskussion in der Praxis.

Mit dem Buch „Sozialmanagement“ von Gotthart Schwarz (Schwarz, 1994) wurde erstmals ein in sich geschlossenes Managementkonzept aufgelegt, das sich auf gesamte Organisationen und die Unternehmensführung erstreckt. Es beinhaltet eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Managementansätzen und mit der Professionalität der Sozialen Arbeit. Hieraus leitete er ein Managementkonzept ab, das stark auf Personal, Führung und Organisationsentwicklung basierte und sich insbesondere mit Entbürokratisierung beschäftigte. Wirtschaftliche Fragestellungen werden auch hier bereits thematisiert, wenngleich nicht inhaltlich behandelt.

Unter dem Eindruck des Aufkommens der neuen Managementmethoden entsteht auch das Buch von Jochen Puch (Puch, 1994). Das Buch nimmt für sich nicht in Anspruch, ein eigenes Managementkonzept zu entwickeln. In der Tradition der Sozialen Arbeit wurden die Organisation als Inbegriff von Gestaltung und Steuerung der Rahmenbedingungen gesehen. Das Buch leistet in mehrfacher Hinsicht wertvolle Beiträge zur weiteren Entwicklung. Zum einen

wird die Organisationsfrage sehr differenziert und empirisch fundiert behandelt. Zum anderen setzt es einen Standard im Sozialmanagement, denn es wird ein sozialwissenschaftliches Organisationskonzept entworfen, das an die Managementliteratur der Zeit voll anschlussfähig ist³. Letztlich stellt Puch nicht allein „Fachlichkeit“ oder „Professionalität“ als Referenzrahmen, sondern er verwendet hier auch klar die Begriffe „Wirksamkeit“ und „Erfolg“ (Puch, 1994 S. 16).

Der Suchprozess der Sozialen Arbeit als neues Instrument oder als neue sozialarbeiterische Methodik zeigt sich in besonderer Weise in dem Buch von Gehrman und Müller (Gehrman, 1993), das in erster Linie sozialarbeiterische Methoden als Managementmethoden aufzeigt – und dadurch an die Managementlehre anderer Branchen wenig anschlussfähig ist.

Der Neuaufbruch der freien Wohlfahrtspflege ins Management wurde durch die Bücher „Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch“ (Öhlschläger, 1995) und „Unternehmen Barmherzigkeit“ (Öhlschläger, 1996) deutlich. Hier wurden Fallbeispiele von Organisationsveränderungen aus Ordensbetrieben und Wohlfahrtsverbänden dokumentiert. Der Begriff des „Unternehmens“ und der „Dienstleistung“ findet sich in diesem Buch wie selbstverständlich. Dieses Buch beschreibt den Leitbildprozess und die Wertediskussion in Wohlfahrtsverbänden, die zu dieser Zeit intensiv geführt wurde: Wie ist Wirtschaftlichkeit mit sozialem Handeln vereinbar? Insgesamt kam dieses Buch zu einem positiven Urteil, das wirtschaftliches Handeln als Voraussetzung für die Bewältigung der Zukunft ansah.

In die Folgezeit fielen eine Reihe von frühen Managementpublikationen, wie etwa „Das große Handbuch Management für soziale Institutionen“ (Decker, 1997), das Managementkonzepte aus anderen Branchen sehr pragmatisch auf die soziale Organisationen übertrug, oder das Sammelwerk von Albert Hauser (Hauser, 1996), das verschiedene Beiträge zum Management zusammenführte, jedoch kein geschlossenes Konzept darstellt. In dieser Zeit legen Puch und Westermeyer ein Sozialmanagementbuch aus einem Guß vor, das einerseits anschlussfähig an die breite Managementdiskussion ist, andererseits aber auch spezifisch den Sozialbereich berücksichtigt (Puch, 1999). Das Buch stellt dabei das Sozialmanagement nicht vor dem Hintergrund der öffentlichen Hand vor, sondern der Antwort der Leistungserbringer (freier Träger) und kann insofern als ein erster in sich geschlossenes originäres Sozialmanagementbuch für freie Träger gesehen werden.

Zu einem Standardwerk wurde am Ende das Lehrbuch der Sozialwirtschaft, das sehr differenziert Sozialmanagement behandelte, jedoch auch Beiträge verschiedener Autor/innen nebeneinander stellte. Der Nomos-Verlag etablierte sich in dieser Zeit auch im Bereich

³ Etwa an (Steinmann, 1991)

Sozialmanagement mit einer eigenen Studienkursreihe und Publikationen zu einzelnen Teilbereichen des Sozialmanagements.

Aus wissenschaftlicher Sicht rückte in dieser Zeit der Nonprofit-Sektor stärker in den Mittelpunkt, insbesondere durch das Dritte-Sektor-Projekt des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects (Salamon, 1999); (Salamon, 1997). In diesem Projekt wurden Strukturen der Nonprofit-Organisationen und ihre Bedeutung international verglichen. Die sozialen Organisationen in Deutschland wurden hiervon nur unscharf erfasst – zum einen aufgrund der spezifischen Finanzierungsbedingungen freier Träger, zum anderen durch die Abgrenzung von öffentlichen Trägern im Sozialbereich und von Organisationen außerhalb des Sozialbereichs. Diese Abgrenzungsproblematik besteht im Prinzip bis heute fort. Im Bereich NPO entwickelte sich eine breite Managementlehre⁴, die – im Gegensatz zum Sozialmanagement – durchaus auch international anschlussfähig war⁵. Insgesamt wurde jedoch nach einer kurzen Euphorie auch deutlich, dass die Beschäftigung mit Nonprofit-Organisationen eben nur einen Teilaspekt des Managements sozialer Organisationen abdeckt.

Eine systematische Untersuchung des Steuerungs- und Kontrollversagens im Dritten Sektor gipfelte im Argument des „Funktionalen Dilettantismus“, wonach soziale Organisationen sich zwar große Hilfsziele setzen, an diesen jedoch regelmäßig scheitern – gerade dieses Scheitern aber auch ihre Existenzgrundlage sichert (Seibel, 1994). In den Mittelpunkt rückte durch diese Untersuchung die Frage nach der Erfolgs- und Performanzmessung (Seibel, 1994 S. 287).

Die soziale Praxis war unterdessen beschäftigt mit der Umsetzung der Pflegeversicherung und den leistungsorientierten Entgeltsystemen, wie sie im BSHG und KJHG verankert wurden. Die Abrechnung von Einzelleistungen (etwa Leistungskomplexe in der ambulanten Pflege, Fachleistungsstunden oder abgestufte Tagessätze in den anderen Leistungsbereichen), sowie die Verbesserung der Kostensituation durch Optimierung von Routenplanung und Personaleinsatz konnte letztlich nur durch EDV-Einsatz erreicht werden. Während sich hier in der Industrie schon vorher Standardsoftware durchgesetzt hatte, war die Lage im Sozialbereich noch deutlich unüberschaubarer. In dieser Lücke entstanden EDV-Messen für die Soziale Arbeit, etwa der Cosa in Köln, aus denen sich seit 1999 die consozial als die Leitmesse herausbildete. In Verbindung mit einem Kongress hat sich diese Messe mittlerweile, zusammen mit der Messe Altenpflege und

⁴ Vgl. etwa (Schwarz, 1996)

⁵ Vgl. etwa (Drucker, 1990)

der Werkstättenmesse, zum zentralen Austauschforum über Managementfragen in der Sozialwirtschaft entwickelt, in dem EDV nur noch eines unter vielen Themen darstellt. Mit der jährlichen Kongressdokumentation wurden bereits vielfach Themenschwerpunkte in der sozialen Landschaft gesetzt.

Ab Ende der 90er Jahre setzte im Sozialmanagement eine zunehmende Differenzierung ein, die sich einmal auf inhaltliche Schwerpunkte (insbesondere Personal und Organisationsentwicklung, Controlling und Unternehmensführung, Fundraising sowie Qualitätsmanagement) bezog. Gleichzeitig kristallisierten sich auch unterschiedliche Konzepte heraus. Eine Unterscheidung sieht die Unterscheidung in sozialtechnokratisch orientierte Konzepte vor, die auf reine Effizienz- und Erfolgsorientierung setzen. Die gruppen- bzw. interaktionsdynamisch orientierten Konzepte stellen Führen und Leiten in den Mittelpunkt, während die sozialplanerisch orientierten Konzepte das Verhältnis zur Sozialverwaltung und zur Sozialpolitik akzentuieren. Die innovationsorientierten, sozialpolitisch ausgerichteten Konzepte stellen die Gestaltung des Sozialen insgesamt vor (Karsten, 2001).

Während das Sozialmanagement in den ersten Jahren weitgehend aus dem sozialen Bereich heraus geprägt wurde, entstanden ab 2000 zunehmend auch im Dienstleistungsmanagement in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend Konzepte, die für den Sozialbereich gut einsetzbar waren, wie etwa im Bereich Service Engineering und Prozessorganisation (Haller, 2005) oder im Bereich verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen (Stauss, 2007). Die Rezeption im Sozialmanagement blieb jedoch auf einzelne Fälle begrenzt. Es entsteht nun auch zunehmend betriebswirtschaftliche Literatur für das Sozialmanagement ⁶.

Durch die Neuorganisation der Leistungsbeziehungen im Bereich der Arbeitsmarktdienstleistungen (insbesondere der Weiterbildung) hatten sich die Weiterbildungsträger dem Wettbewerb zu stellen und die bis dahin existierenden Netzwerkbeziehungen zwischen den Arbeitsämtern vor Ort und den Weiterbildungseinrichtungen wurden durch die zentralisierten Vergabeverfahren aufgelöst. So wurde ein weiterer sozialer Sektor eher marktlich organisiert.

Durch das Aufkommen privatgewerblicher Träger, aber insbesondere durch die Wettbewerbsordnung der Europäischen Union wurde in diesen Jahren auch die Rolle der sozialen Organisationen neu aufgerollt: Waren sie nun Teil der Dienstleistungswirtschaft und unterlagen damit dem europäischen Wettbewerbsrecht oder waren sie davon ausgenommen. Bei

⁶ Vgl. etwa (Knorr, 1999); (Pracht, 2002); (Schellberg, 2004)

einer Entscheidung für die Anwendung des Wettbewerbsrecht hätten wohl manche noch existierende korporatistische Strukturen, wie etwa der Jugendhilfeausschuss, abgebaut werden müssen und so manche Besonderheit des Managements im Sozialbereich wäre verschwunden (Schulte, 2001). Die Überlegungen in der Jugendhilfe, Sozialräume „ganzheitlich“ oder – je nach Sichtweise – „monopolartig“ zu vergeben, hat diese Diskussion weiter befeuert (Wettbewerb, Vergabe und Rechtsanspruch im „Sozialraum“ der Jugendhilfe, 2001). Durch die Entscheidung der Europäischen Union, die sozialen Dienste weitgehend der Daseinsvorsorge zuzuordnen, ist diese Diskussion wieder abgeklungen – jedoch wurde damit unwiderruflich klar, dass die Sozialwirtschaft – dieser Begriff findet sich immer häufiger – eben nicht nur sozial ist, sondern auch eine wirtschaftliche Dimension hat.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft wurde zunehmend thematisiert. Eine erste Einschätzung des Wachstums und des Beitrags von Wohlfahrtsverbänden zur Volkswirtschaft findet sich bei Ottnad, Wahl und Miegel (Ottnad, 2000). Der positive Effekt wurde schnell durch die Diskussion um die Abhängigkeit der Branche von öffentlichen Geldern relativiert (Institut der deutschen Wirtschaft, 2004). Für die Außendarstellung des Wirtschaftsfaktors „Sozialmarkt“ entstanden regionale Sozialmarktberichte. Der erste wurde durch Puch 2000 für Bayern erstellt (Puch, 2000) und 2010 erneuert (Puch, 2010). Dieser Bericht wurde dann zum Ausgangspunkt für weitere regionale Berichte, etwa Baden-Württemberg, Thüringen oder Rheinland-Pfalz.

Der Begriff des Sozialmanagements wird seit dem Jahr 2000 zunehmend durch den Begriff der Sozialwirtschaft abgelöst. Spätestens mit dem Buch von Wendt „Sozialwirtschaftslehre“ (Wendt, 2002) wird nicht mehr nur das Management der einzelnen sozialen Organisation, sondern ganzer Versorgungssysteme, der Sozialwirtschaft deutlich. Der Sichtweise von Sozialwirtschaft als „Branche“ der Sozialunternehmen rückt die Sozialwirtschaft als eine besondere Form des Wirtschaftens an die Seite, die sich stärker an Partizipation, Sozialkapital und Gemeinwesenökonomie orientiert. Teilweise werden hier alte Instrumente der Sozialen Arbeit wiederbelebt; eine professionelle Entwicklung von Managementinstrumenten für diese Perspektive der Sozialwirtschaft steht noch aus.

Möglicherweise ist dies auch nicht entscheidend, vielmehr löst das Denken in „sozialen Versorgungssystemen“ auch die Frage nach sozialem Unternehmertum, nach innovativen Dienstleistungen und „social entrepreneurship“ aus. In einer innovativen Gründerszene steht nicht die Theorie, sondern die praktische Umsetzung im Vordergrund. Die Theoriebildung wird der Praxis folgen müssen.

Mit der Professionalisierung des Managements rückt zunehmend auch das Managementversagen in den Mittelpunkt. Bereits in den 80er Jahren schienen immer wieder einzelne kritische Anfragen an das Geschäftsgebaren spendensammelnder Organisationen durch⁷. Auch fanden sich immer wieder Unternehmenszusammenbrüche im Sozialbereich mit durchaus unklaren Hintergründen. Mit dem Skandal um die Treberhilfe Berlin, einer im Wohnungslosenbereich tätigen Organisation (Der König der unteren Zehntausend, 2010) wurde jedoch die Forderung nach stärkerer Kontrolle der Sozialmanager/innen durch Aufsichtsgremien, aber auch nach der ethischen Legitimation von Gewinn in Sozialunternehmen deutlich. Unter dem Eindruck eines consozial-Besuchs entstand dann das populäre Argument der „Hilfsindustrie“ (Die Hilfsindustrie, 2011), womit die Frage nach einer Unternehmensethik für Sozialunternehmen eindeutig auf der Tagesordnung steht.

Nach der Pionierzeit in den 90er Jahren und der Etablierung seit dem Jahr 2000 steht nun eine gewisse Konsolidierung und Zeit für Zwischenbilanzen an. So finden sich erste Ansatzpunkte zu einer Theoriebildung des Sozialmanagements (Wendt, 2006).

In den Pionierjahren des Sozialmanagements spielte Jochen Puch mit seinen beiden zentralen Büchern eine wichtige Rolle, in dem er Standards für die Managementliteratur im Sozialbereich setzte. Später setzte er dann eher Impulse durch innovative Projekte, wie die frühzeitige Etablierung eines Masterstudiengangs Sozialmanagement und dem Einsatz für einen grundständigen Studiengang Sozialwirtschaft, oder der Entwicklung des Sozialmarktberichts Bayern. Durch seine Mitgliedschaft in der Programmkommission der consozial war er regelmäßig ein Impulsgeber für die inhaltliche Entwicklung und ein zentraler Vernetzer.

⁷ Vgl. etwa (Müller-Werthmann, 1984)

Literatur

- Arnold, Ulli, Maelicke, Bernd. 1998. Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden : Nomos, 1998.
- Bäcker, Gerhard, Bispinck, Reinhard, Hofemann, Klaus, Naegelé, Gerhard. 1989. Sozialpolitik und Soziale Lage in der Bundesrepublik Deutschland. Köln : Bund, 1989.
- Bertelsmann-Stiftung. 1993. Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung. Gütersloh : Bertelsmann-Stiftung, 1993.
- Bundesregierung. 1990. Achter Jugendbericht der Bundesregierung. 1990. Bundestagsdrucksache 11/6576.
- Decker, Franz. 1997. Das große Handbuch Management für soziale Institutionen. Landsberg/Lech : Verlag Moderne Industrie, 1997.
- Der König der unteren Zehntausend. Sussebach, Henning, Willeke, Stefan. 2010. 1. Juli 2010: 13 -15, 2010, Bd. Zeit.
- Die Hilfsindustrie. Wüllenweber, Walter. 2011. 17. Februar 2011: 92-101, 2011, Bd. Der Stern.
- Drucker, Peter. 1990. Managing the Nonprofit-Organization. New York : Harper Collins, 1990.
- Eichhorn, Siegfried, Schmitt-Rettig, Barbara. 1995. Krankenhausmanagement im Werte- und Strukturwandel. Stuttgart : Kohlhammer, 1995.
- EKD, Diakonisches Werk der. 1991. Leitfaden zur wirtschaftlichen Führung diakonischer Werke und Einrichtungen. Stuttgart : Verlagswerk der Diakonie, 1991.
- Flamm, Franz. 1967. Koordination und Kooperation als Arbeitsprinzip beim Vollzug der öffentlichen Hilfen. Frankfurt am Main : Deutscher Verein, 1967.
- Flösser, Gaby, Otto, Hans-Uwe. 1996. Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe. Neuwied : Luchterhand, 1996.
- Gastiger, Sigmund. 1968. Schwerpunkte in der Verwaltungspraxis des Sozialarbeiters. Freiburg : Lambertus, 1968.
- Gehrmann, Gerd, Müller, Klaus. 1993. Management in sozialen Organisationen. Berlin, Bonn, Regensburg : Walhalla, 1993.
- Haller, Sabine. 2005. Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2005.
- Haubrock, Manfred, Peters, Sönke, Schär, Walter. 1997. Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. Berlin : Ullstein Mosby, 1997.
- Hauser, Albert. 1996. Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied : Luchterhand, 1996.
- Institut der deutschen Wirtschaft. 2004. Auf den Schultern der Schwachen. Köln : Deutscher Institutsverlag, 2004.

- Jungmann-Ginkel, Eleonore, Kober, Klaus. 1993. Krankenhausbetriebslehre. Lorsch : Möllenhoff, 1993.
- Karsten, Maria Elena. 2001. Sozialmanagement. [Buchverf.] Hans-Uwe, Thiersch, Hans Otto. Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik 2001. München : Reinhardt Ernst, 2001.
- KGSt. 1993. Budgetierung: Ein neues Verfahren der Stgeuerung kommunaler Haushalte. Köln : KGST, 1993. 6/1993.
- . 1993. Das Neue Steuerungsmodell. Köln : KGSt, 1993. 5/1993.
- . 1994. Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe. Köln : KGSt, 1994. 9/1994.
- Knorr, Friedhelm, Offer, Hans. 1999. Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen für die Soziale Arbeit. München : Luchterhand, 1999.
- Kühn, Dietrich. 1994. Jugendamt-Sozialamt-Gesundheitsamt. Neuwied : Luchterhand, 1994.
- Lampert, Heinz, Althammer, Jörg. 2007. Lehrbuch der Sozialpolitik. Berlin : Springer, 2007.
- Lüder, Klaus. 1993. Verwaltungscontrolling. Die öffentliche Verwaltung. 1993, 7.
- Maas, Udo. 1991. Soziale Arbeit als Verwaltungshandeln. Weinheim : Juventa, 1991.
- Maier, Konrad, Spatschek, Christian. 2010. Erneute dExpansion der Sozialen Arbeit nach dem Ende des Wohlfahrtsstaates. Nachrichtendienst NDV. 10 2010, S. 428 – 433.
- Müller-Schöll, Albrecht, Priepke, Manfred. 1983. Sozialmanagement. Frankfurt/Main : Diesterweg, 1983.
- Müller-Werthmann, Gerhard. 1984. Konzern der Menschlichkeit – Die Geschäfte des Deutschen Roten Kreuzes. Hamburg : Hohenheim, 1984.
- Öhlschläger, Rainer. 1995. Freie Wohlfahrtspflege im Aufbruch. Baden-Baden : Nomos, 1995.
- Öhlschläger, Rainer, Brüll, Hans-Martin (Hrsg). 1996. Unternehmen Barmherzigkeit. Baden-Baden : Nomos, 1996.
- Ottstad, Adrian, Wahl, Stefanie, Miegel, Meinhard. 2000. Zwischen Markt und Mildtätigkeit. München : Olzog, 2000.
- Pracht, Arnold. 2002. Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Weinheim : Juventa, 2002.
- Puch, Hans-Joachim. 1994. Organisation im Sozialbereich. Freiburg : Lambertus, 1994.
- Puch, Jochen. 2000. Sozialmarkt Bayern. Nürnberg : Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, 2000.
- Puch, Jochen, Schellberg, Klaus. 2010. Sozialwirtschaft Bayern. Nürnberg : Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege Bayern , 2010.
- Puch, Jochen, Westermeyer, Katharina. 1999. Managementkonzepte: eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg i.Br. : Lambertus, 1999.

- . 1999. Managementkonzepte: eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg i. Br. : Lambertus, 1999.
- Rogall, Holger. 2013. Volkswirtschaft für Sozialwissenschaftler. Wiesbaden : VS, 2013.
- Salamon, Lester, Anheier, Helmut. 1999. Der Dritte Sektor. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 1999.
- Salamon, Lester, Anheier, Michael. 1997. Defining the Third Sector. New York : Manchester University Press, 1997.
- Schellberg, Klaus. 2004. Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Augsburg : Ziel Verlag, 2004.
- Schulte, Bernd. 2001. Europarechtliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeit sozialer Dienste in kommunaler und freigemeinnütziger Trägerschaft. Frankfurt : Observatorium für die Entwicklung der sozialen Dienste in Europa beim ISS, 2001.
- Schwarz, Gotthart. 1994. Sozialmanagement. Augsburg : Ziel Verlag, 1994.
- Schwarz, Peter. 1996. Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern : Haupt Verlag, 1996.
- Seibel, Wolfgang. 1994. Funktionaler Dilettantismus – Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat. Baden-Baden : Nomos, 1994.
- Seithe, Mechthild. 2012. Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden : VS Springer, 2012.
- Stauss, Bernd, Bruhn, Manfred. 2007. Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Wiesbaden : Gabler, 2007.
- Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg. 1991. Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden : Gabler, 1991.
- Tegethoff, Hans Georg. 1995. Schlankheitskur für die Jugendhilfe. Neue Praxis. 1995, 2.
- Wendt, Wolf Rainer. 2002. Sozialwirtschaftslehre. Baden-Baden : Nomos, 2002.
- Wendt, Wolf-Rainer, Wöhrle, Armin. 2006. Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in der Entwicklung ihrer Theorie. Augsburg : Ziel, 2006.
- Wettbewerb, Vergabe und Rechtsanspruch im „Sozialraum“ der Jugendhilfe. Luthe, Ernst Wilhelm. 2001. 247, Frankfurt : Deutscher Verein, 2001, Bd. Nachrichtendienst.
- www.computerwoche.de. [Online] 07. 04 1978. [Zitat vom: 03. 07 2014.]
<http://www.computerwoche.de/a/planspiel-klinik-management-soll-kostenbewusstsein-wecken,1195469>.

Bisher erschienene Beiträge:

1. Brendebach, Christine: Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements angesichts der demographischen Herausforderungen
2. Sommer-Himmel, Roswitha: Wohin bilden wir unsere Kinder? Eltern und Kita unter Druck – wenn Anforderungen und Erwartungshaltungen kollidieren
3. Kranenpohl, Uwe: Die neue Grundordnung der Evangelischen Hochschule Nürnberg
4. König, Joachim: Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit – Konzeptionelle, praktische und empirische Implikationen aus pädagogischer Sicht
5. Städtler-Mach, Barbara: Grenzen und Verletzlichkeit im Alter
6. Füglein, Kurt: Hochschule ist anders
7. Schellberg, Klaus: Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements
8. Kaltschmidt, Corinna: Habe Fragen, suche Antworten! Die Geschwisterbeziehung in Familien mit Kindern ohne und mit Behinderung